

# 中国市場における供給過剰問題と 中国電機企業の対応

小林 守\*

## 1. はじめに～問題の所在と関心

1992年以降の中国政府の改革開放政策の再開<sup>1)</sup>により、中国企業は香港企業<sup>2)</sup>を中心とした外資企業との合併、提携を通じた技術の習得と生産で成長してきた。中国企業の成長は、特に電機製造の分野において顕著な生産過剰状態を生み出し、この結果、熾烈な価格競争と企業の淘汰を生み出すことになった。やがて、この淘汰の過程で生き残った企業は、価格競争からの脱却、外国製品との競争、新たな市場を求めた製品ブランド力の強化と海外市場への輸出に注力しはじめた。こうした「国内市場でのシェア拡大」→「海外市場の開拓」という転換点は2001年12月の中国のWTO加盟および同年の第10次五カ年計画<sup>3)</sup>における中国政府の産業政策に求められる。中国政府はその施策のひとつとして中国輸出入銀行などの政府系政策銀行等を通じて、中国メーカーの海外直接投資を支援した。

しかし、こうした施策が開始された後も家電等の分野における中国国内市場の生産過剰状態は解消されたとはいえず、2008年のオリンピック(北京)、2010年の万博(上海)に向けての全般的な景気拡大の投資環境のなかで、生産過剰状態は今もって続いている<sup>4)</sup>。

加えて、中国の規制緩和による流通業界の発展は大規模流通業者を誕生せしめ、これらが生産過剰の状況の足元を見る形で、電機メーカーに価格破壊を要求するという状況も現れた。とりわけ、大手家電販売チェーンが家電メーカーの価格決定に対して影響力を発揮している。

例えば、最大手の国美電器は現在160の都市で560以上の店舗、蘇寧電器は90以上の都市で300以上の店舗(2005年12月現在)を構えており、現在、地方中級都市への浸透を急いでいる<sup>5)</sup>。これらの家電販売チェーン企業による販売量は圧倒的で、120億元規模をもつ北京市の家電市場で、70%以上が国美電器、蘇寧電器、大中電器の3社で占められており、地方中級都市はその割合がさらに高くなるとも言われている。

こうした大手チェーン量販店の取扱高の大きさによるバーゲニングパワーに基づき、大手家電販売チェーン企業はメーカーとの関係で主導権を握るようになる。それとともに、厳しい電機市場の生存環境の中で価格設定をめぐって、量販店と電機メーカーの両者の関係は悪化し始め<sup>6)</sup>、2004年の国美の一方的な大幅な値下げ宣言が引き金となった格力(広東省にある現地家電メーカー)との協力関係破綻など、双方の確執が益々表面化している、といったよい。また、外資企業

\* 商学部専任講師/商学研究所・所員

図表1 国美電器の全国年間取扱高ブランドランキングトップ10  
(主要家電製品：カラーテレビ，エアコン，冷蔵庫)

順位	カラー TV		エアコン		冷蔵庫	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
1	ハイアール	Hisense	美的	美的	美菱	ハイアール
2	Hisense	<u>Philips</u>	美的	ハイアール	ハイアール	ハイアール
3	ハイアール	KONKA	春蘭	春蘭	ハイアール	Hisense
4	<u>ソニー</u>	三洋	ハイアール	ハイアール	美菱	美菱
5	パンダ	TCL	ハイアール	ハイアール	小天鵝	ハイアール
6	TCL	<u>Philips</u>	<u>LG</u>	Hisense	小天鵝	<u>Siemens</u>
7	ハイアール	長虹	ハイアール	春蘭	美菱	<u>Siemens</u>
8	<u>ソニー</u>	長虹	美的	ハイアール	美菱	ハイアール
9	Hisense	Hisense	ハイアール	ハイアール	ハイアール	ハイアール
10	KONKA	<u>Philips</u>	美的	Galanz	<u>Electrolux</u>	Hisense

出所：国美 HP の公開資料に基づき作成（2006 年は 7 月 20 日現在）。

注：下線は外国メーカー，その他は国産メーカー。

ではあるが中国市場で高いブランド力をもつ韓国のサムソンが 2003 年以降、大手チェーンとの関係を見直し、地域別に異なった量販店を代理店指定し、販売依存をより多くの販売企業に分散することにより強い自社の価格や最終販売に対する影響力を確立することを目指す等、メーカー側からの新たな対応が現れている<sup>7)</sup>。

本稿の関心はこのように長期化する生産過剰状態と価格競争状態が中国電機製造企業に対してどのような課題を突きつけ、それらの企業がその課題にどのように対応したかを概観することにある。

## 2. 関連する主な先行研究および調査

本稿で焦点をあてて論ずる中国企業の生産過剰問題については、中国経済や中国産業分析の専門家による比較的多くの先行研究がある。例えば、時期の早いものから代表例に言及するならば、「2005 年の中国産業」(1995 年，日本興行銀行調査部)，「日中経済交流」(1997 年～，財団法人日中経済協会)，「中国，WTO 加盟の衝撃」(2001，日本経済新聞社) 等がある。また，丸川知雄「中国産業ハンドブック」(蒼蒼社) なども中国の産業および企業においてすぐれた整理と分析を行っている。これらは製造業に限らず，広く主な中国産業の動向を分析している。また，木崎翠「中国型

市場経済に関する考察—企業所有の将来像」(国分良成編「グローバル化時代の中国」所収，財団法人日本国際問題研究所) は中国企業，特に国有企業の運営の特徴を市場経済化に対する適応のための企業行動の視点から分析している。

ややマクロ的な視野からの先行研究は国内経済のみならず対外経済（貿易関係）など中国経済全体を取り巻く状況を含めて，生産過剰状態の現状分析を試みた「通商白書 2005」(2005 年，経済産業省) および「通商白書 2006」(2006 年，通商産業省) がある。通商白書においては中国経済が皮肉にも持続的に生産過剰状態の原因となる固定資産投資によって牽引されていると見る<sup>8)</sup>。特に「通商白書 2005」においてはこうした生産能力が益々より幅広い製品に拡大しているものの，それを吸収（購買）すると期待される中国の中間層の拡大のスピードについては疑問を呈し，より一層の生産過剰状態の到来を示唆している。また，中国側の研究である「入世中国各大行業発展問題分析」(甘亜平主編，2002) においても，この電機製造業界の過剰生産問題は認識され，打開策としての技術水準の向上の必要性が指摘されている。

しかし，私見によれば，丸川の業績を別とすれば，生産過剰問題に言及するこうした研究成果の多くはマクロ経済の動向を分析するための一部分として位置づけるか，あるいは産業分野，企業制度というやや包括

的あるいは静態的に分析するにとどまっており、それぞれの中国企業が供給過剰状態に対してどのような試行錯誤を伴った動態的な対応を行ったか、その成否はいかようなものであったか、という視角についてはそれほど大きな関心を示していない<sup>9)</sup>。

本稿ではこうした理解に基づき、中国市場の供給過剰問題をひとつの解決すべき挑戦と捉えた中国企業が実際にどのような「戦略的な対応」を行ったかについてその特徴を整理して見たい。

### 3. 中国家電メーカーの生産過剰問題を取り巻く状況

現在、すでに中国は世界有数の家電製造地域へと成長している。日本市場においてもいうまでもなく、中国製製品が、プラスチック製品、玩具等から家電製品にいたるまで、幅広く氾濫している。特に日本企業が生産拠点を中国に移転し、日本の製造技術をトランスファーしながら、日本の消費者にとっても「受け入れ可能な」品質の製品を製造し、輸入したものが多くを占める<sup>10)</sup>。

なかでも、世界的に中国を「世界の工場」たらしめているのは繊維と家電である。例えば、2005年現在、カラーTV8,283万台、携帯電話3億機突破など複数の領域で生産量世界一であり、エアコンも同様に全世界の70%以上が中国で生産されている<sup>11)</sup>。他方、国内市場においても、ほぼすべての品目で販売量と市場シェアで外資メーカーのブランドを上回り、国産ブランドの優位な地位が確立している。しかし、にもかかわらず、1990年代半ばから始まり現在に至っ

ても解決されていない生産過剰問題が存在し、依然として潜在的な問題として電機メーカーの経営の先行きに不透明感を残している。

例えば、カラーテレビを例にとると、国内家電産業発展初期の1980年代、60社弱だった電機メーカーは国内需要の爆発的な成長に伴って、200社までに増加した。これによって、電機市場は売り手市場から買い手市場への段階に転換した。しかも、この過程で得られた利益の大半はシェア拡大を志向する中国メーカーの生産規模の拡大に費やされ、後述するように研究開発はむしろ後回しにされた。

その結果、製品の同質化と製品開発の停滞が深刻化した。買い手市場でなおかつ、需要変化のめまぐるしい市場には対応できない状態が続いている。その帰結が2002年ごろから中国企業の間で散見されるようになった技術をもつ外資メーカーの買収や戦略提携である<sup>12)</sup>。

例えば、近年、急速に製品過剰状態に陥った顕著な携帯電話における主要メーカー、波導の状況を見てみる。2003年の国内市場シェアが15%でトップの座を獲得した携帯電話メーカーの地場企業、波導の業績は図表2に示されるように急速に落ち込んでいる。同社は1992年設立して急速に市場シェアを拡大し、2000年には従業員3570名、携帯端末生産1000万台、販売1176万台、売上高108億元(約1400億円)という高成長企業になった有名企業である。2003年3月には国内シェア15%を獲得し、トップブランドになったが、最近では約6%程度にまで後退している。波導の戦略もやはり低価格の優位性に基づいたシェア拡大志向の戦略であり、その結果、収益力の限界に直面して

図表2 波導の売上げ・利益推移  
波導(2000年7月6日上場、上海証券取引所)

年度	主營業務収入(千元)	純利益(元)
2000	934,856	44,012
2001	2,622,293	68,134
2002	6,367,615	215,922
2003	10,841,476	245,023
2004	10,245,988	207,459
2005	9,050,287	-471,202

出所：上海証券取引所(インターネット)よりMRI作成

いるのである。同社のも業績目標のターゲットである「設立 20 年の 2012 年までに売り上げ 100 億ドル＝約 750 億元」は難しい状況になっている。

#### 4. 生産過剰問題に対する中国家電メーカーの対応

波導の例で分かるように生産過剰問題に対し、電機メーカーは本格的な対応策を実施する転換点を迎えているといえる。本節では、その対応策として業界を通じて行われた対応を、主に (1) 業界再編, (2) IT 製品への進出, (3) R&D 投資への積極化とそれを目指した外国企業との戦略提携, (4) 異業種への進出, (5) 海外市場への展開の 5 点に整理して概観したい。

##### (1) 業界再編による対応

1996 年ごろに次第に顕在化してきた家電製品、とりわけ白物家電製品は大規模な価格競争の末、1998 年にカラーテレビ業界は全面赤字状態に突入し、当時の中国政府（中国電子工業部）は行き過ぎた価格競争は中国の電機業界の成長を阻害するとして警告を発する事態にまで発展した。おそらく、こうした政府の指導があったためと推察されるが、1999 年以降、業界再編は進み、2005 年も美的（広東）、長虹（四川）、Hisense（山東）などによる大掛かりな買収が行われ、企業数も 20 社余りに減少した。

しかし、こうした業界再編の進展にもかかわらず、生産過剰問題は解決されず、国内家電業界は依然として中低クラス製品で価格競争を繰り返した。これは 2001 年ごろから、高級製品が日本、欧米電機メーカーにより、投入されるようになったためである。とりわけ、液晶テレビ、プラズマテレビなど、それまで中国メーカーが製造していなかった新技術テレビに高所得の都市消費者は飛びついていった。テレビ供給は一層過剰化し、「旧技術化」した従来のカラーテレビは値崩れが進んだ<sup>13)</sup>。また、原材料価格の高騰などを受けてコスト削減の余地は益々縮小した<sup>14)</sup>。電気製品に欠かせない銅などの非鉄金属の国際市況の高騰の影響である。中国の国内家電メーカーは収益的に悪循環に陥っていった。

##### (2) IT 製品への進出

第二に、収益的な悪循環に陥った従来型の家庭用電気製品（テレビおよび冷蔵庫、空調などのいわゆる「白物家電」）の中国メーカーが模索した対応は通信製品製造への進出である。このうち、製造分野として近似し、市場の拡大が爆発的な携帯電話製造への展開である<sup>15)</sup>。例えば、このような展開を行った主な中国企業は TCL（広東）、KONKA（広東）、ハイアル（山東）、Hisense（山東）がある。

このような企業では参入の最初の数年間は白物家電業界で蓄積した流通ネットワークやマーケティングの経験を生かし、こうした電機メーカー製の携帯電話は市場の拡大の勢いにも助けられて順調に進むかに見えた。しかし、中国における外資メーカーの家電製造拠点においても携帯電話の製造へのシフトが多くなり、その製品が市場に流通するようになったこと、また、携帯電話に求められる機能が大幅に拡大し、そのための技術革新において、中国企業が単独では追従できる技術的蓄積がなかった事などを受けて、中国メーカーは特に高級製品の市場で、苦戦に陥っている。具体的には部品などコア技術の欠如から、それらを外国企業からの購買に頼らざるを得なく、結果として、付加価値がとれず、利益率が大幅に減少している<sup>16)</sup>。量的にも携帯電話はすでに生産過剰に陥っており、中国国家発展改革委員会は 2005 年初頭、国内携帯電話産業もすでに生産過剰に陥っていると懸念を表明している<sup>17)</sup>。

##### (3) R&D 投資への積極化とそれを目指した外国企業との戦略提携

供給過剰による価格競争が進むなか、中国企業の対応策の第三として、外国企業との戦略提携を通じた技術開発が挙げられる。主な電機メーカーのなかで、このような対応に最も傾注しているのは営業収入第 7 位の華為である（図表 3 参照）。中国電子工業年鑑の最新版（2004）のデータによると、華為の R&D の対営業収入比率は 13.6%（2000 年）、18.8%（2001 年）14.7%（2003 年）となっており、電子・電機業界では圧倒的に多い。電機・電子製造企業の 2003 年の売り上げをみると、トップ 3 はハイアル（806 億元）、連想（403

図表3 中国電機・電子トップ12社の主な経営指標と研究開発比率（2003年）

	企業名	営業収入	利潤総額	営業利益率 (%)	輸出	輸出比率 (%)	研究開発費	研究開発費比率 (%)	情報化投資	情報化投資比率 (%)
1	ハイアル	806	15	1.90%	49	6.10%	39	4.80%	0.8	0.10%
2	聯想	403	12	3.00%	18	4.50%	12	3.00%	0.7	0.17%
3	TCL	382	14	3.70%	128	33.50%	13	3.40%	0.5	0.13%
4	上海広電	307	13	4.20%	124	40.40%	10	3.30%	0.1	0.03%
5	熊猫電子	263	6	2.30%	77	29.30%	3	1.10%	0.2	0.08%
6	海信	221	3	1.40%	30	13.60%	8	3.60%	1	0.45%
7	華為技術	217	38	17.50%	37	17.10%	32	14.70%	N.A	N.A.
8	北京北大方正	181	8	4.40%	5	2.80%	9	5.00%	0.5	0.28%
9	広東美的	175	4	2.30%	42	24.00%	5	2.90%	0.6	0.34%
10	中興通信	174	12	6.90%	22	12.60%	13	7.50%	N.A	N.A.
11	京東方科技	161	4	2.50%	26	16.10%	4	2.50%	0.1	0.06%
12	四川长虹電子	158	3	1.90%	54	34.20%	8	5.10%	0.2	0.13%
	トップ12社平均	287	11	3.80%	51	17.70%	13	4.50%	0.47	0.16%

出所：中国電子工業年鑑（2004）

注：網かけの部分は最も大きな値とそれを達成している企業名

図表4 三洋電機、松下電器と中国メーカー（ハイアル、TCL）との提携（2002年）の概要

三洋電機と中国・ハイアル集団の包括提携	松下電器と中国・TCL集団の提携
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ハイアルの強い販売網を活用し、三洋ブランド製品とハイアルブランド製品の中国市場での販売</li> <li>・ハイアルブランドの製品の日本市場での販売とそのための三洋とハイアルの合併会社設立</li> <li>・製造拠点での協業の推進</li> <li>・三洋のキーデバイス（基幹部品）のハイアルへの技術協力と供給拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・松下製キーデバイス（CRT、プラズマ、コンプレッサーなど）をTCL集団に供給</li> <li>・松下製品（中国現地製、輸入品、OEM）のTCL集団ルートを利用しての中国市場向け販売</li> <li>・テレビ等の分野でのOEM、ODM等相互補完による生産提携</li> <li>・技術面、得に先端AV技術商品（DVD、SDなど）で提携</li> </ul>

出所：各種新聞報道等よりMRI作成

億元）、TCL（382億元）となっており、これに上海広電、熊猫、海信、華為、北京北大方正と続く。

ところで、中国広東省にあるサーバー、ルーター等のメーカーの最大手である華為は1988年に設立された企業である。設立当初は香港から小型交換機を輸入し、農村に販売することを主な事業としていたが、その後、1990年代以降、技術提携や米国留学組を通じた技術を導入し、中国人の米国留学技術者を重用する等を通じて、世界水準の技術開発を目指してきた。交換機事業では、撤退するNEC、富士通などの日本勢に変わって、東南アジア、南アジアの交換機市場のシェアを確実に拡大している。華為は情報化投資比率もトップであり、生産性向上にも努力していることがわかる。ちなみに日本の電機・電子メーカーの売上R&D比率は10%前後と言われている。

R&Dの劣位を克服し、同時に海外の販売ネットワークと販売先を確保するために外資の多国籍企業と包括的な戦略提携はそのほかの企業においても広く行われた。東南アジア、米国、日本進出を遂げた山東省青島市の海爾集団（ハイアル）やフランス・トムソンとの戦略提携を結び、欧州中堅メーカーの買収を行って欧州市場に橋頭堡を築いた広東省恵州市のTCLはその事例である。また、わが国の多様な企業と提携関係にある上海を代表する企業、上海広電集団は電機製造分野のみならず、保険、金融分野などにいたる広範な戦略提携を行った。これらはいずれも外国からの技術を取り入れ、1980年代における外資企業との合作や合併を巧みに活用して発展してきた企業であり、その後自立し、独自ブランドで世界的なメーカーになった企業群であるが、2000年以降になって、今一度、

図表 5 BYD の売上げ・利益推移  
BYD (2002 年 7 月 31 日上場, 香港証券取引所)

年度	売上 (千元)	税引後利益 (千元)
2001	1,305,302	210,484
2002	2,290,898	658,303
2003	4,063,270	863,861
2004	6,425,753	1,037,001
2005	6,498,330	528,753

出所：香港証券取引所（インターネット）より筆者作成

図表 6：波導の海外企業との提携例

■仏 SAGEM 社との提携

- ▷1999 年 2 月 5 日, モバイル電話技術開発と生産における提携契約を結ぶ。
- ▷2002 年 8 月 29 日, 合弁会社の寧波・波導 SAGEM 電子有限公司の設立を決定。
- ▷2005 年 11 月 30 日, 合弁会社の寧波 SAGEM 研究開発有限公司の設立を決定。
- ▷シーメンスとの提携

■2004 年 5 月, 長期的戦略パートナー備忘録に調印。世界範囲でモバイル電話の開発, 生産, 販売を共同で進める。

出所：波導ホームページより, 筆者作成

外資企業との連携を活用し, 苦境を乗り切ろうとしたのである。

但し, 逆に独自の R&D によって技術革新に成功したものの, 先進国メーカーと世界市場において知的所有権問題で対立するまでにいたった中国企業に電池メーカーの BYD がある。同社は 2002 年, 2003 年には日系企業等（ソニー, 三洋電機の米国法人など）からの特許侵害に係る訴訟を受けている。そもそも, 同社は 1999 年から国内外で申請した特許件数は毎年平均 195% の高スピードで伸び続けてきており, 2005 年には 700 件に達し, 2006 年には 1000 件を超えたと予想されているほどの R&D 重視の中国メーカーである。2001 年には自社のこうした知的財産を防衛するために法律部を設立し, 特許申請, 知的財産保護と訴訟処理などにも注力してきた。特に知的財産訴訟処理では, 中国, アメリカ, 日本と欧州で同領域の専門家を招いており, 毎年特許保護に対する投入額が 5000 万円を超えていると言われている。ただ, 2005 年には利益の水準が前年度に比べて半減しており, 成長の勢いはやや鈍化している（図表 5 参照）。

前述した, 波導はもともと低付加価値製品を所得は低いものの, 人口, すなわちユーザーが多い, 農村部でのシェア拡大による成長をビジネスモデルとした企

業であった。低付加価値製品の大きな市場となる<sup>18)</sup>中小都市や農村部をターゲットとし, 数で利益を確保する戦略をとっていたのである。すなわち, この企業が業績を伸ばしたのは高付加価値製品の市場で圧倒的に競争力のあるモトローラ, ノキア, エリクソンと重なる市場セグメントを避け, 他の地場企業に先駆けて低付加価値製品の量産化を実現したところにある。

こうした戦略を下支えするため, 生産能力は, 1999 年の 50 万台から 2000 年の 150 万台, 2001 年 300 万台, 2002 年 1500 万台と拡大し, 規模の経済性を徹底的に追求してきた。

しかし, 他のメーカーも次第に同様な戦略をとり始めた最近においては, 波導が得意とする国内市場においても競争が激化した。このため, 波導もついに技術の導入 (R&D) による高付加価値製品へのシフトと国内市場から国際市場（輸出）へのシフトという 2 つの戦略的な大転換を行った。フランス, ドイツのメーカーとの提携である。

以上のように中国メーカーは総じて R&D 重視の方向で生産過剰問題を乗り切ろうとしていることがわかる。R&D 比率の大きな格差が中国企業の明暗を分かつ要因となるのは中国政府当局も懸念しているところでもあり, 今後, 各社は一層この方向を志向していく

ことであろう。

#### (4) 異業種への進出

第4の対応は本業以外の分野への進出である。価格競争を脱却するために、中国の地場電機メーカーは異業種への展開を躊躇しなかった。特に自動車の電装品を手がけていた家電メーカーは市場拡大の続いている自動車製造に進出した。

例えば、2002年以來、春蘭（江蘇）、波導（寧波）、美的（広東）、新飛（華南）、奥克斯（寧波）など家電メーカーの自動車産業への進出が相次いだ。自動車産業は過去10年以上にわたって、生産性（＝一人当たりの生産額）および付加価値率（粗利率）ともに順調に伸びている分野であり（図表7参照）、また、電装品など電機部品の納入で取引先という関係であった。電機メーカーは今度は、自動車メーカーにこれまでの電装部品納入の業者としてではなく、自動車組み立ての業者、すなわち自動車メーカーそのものとして参入したものである。

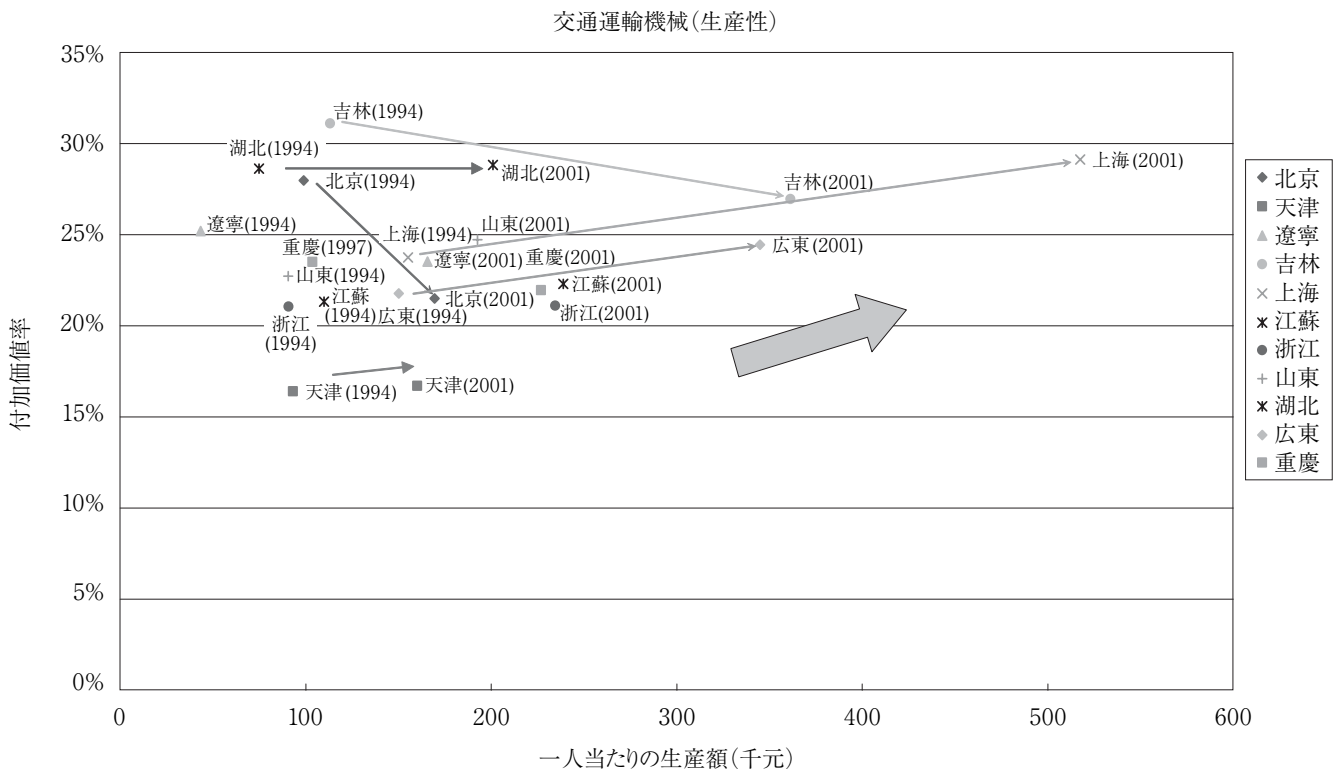
ただし、新たに莫大な設備投資、豊富な人材、複雑な管理ノウハウを必要とする自動車業界への参入はか

なり無理があったと思われる。上記の参入メーカーのうち、奥克斯は、コスト管理難と低い知名度に悩まされた末、2005年に撤退を表明した。家電産業と異なる資金・技術密集の産業特性に加え、すでに近年では自動車産業といえども生産過剰が懸念されており<sup>19)</sup>、こうした形の進出はリスクが高かったといえる。

しかし家電メーカー自動車産業の参入の志向は、その後も根強く、2006年3月には新飛集団の自動車部品用工業パークが河南で建設されている。今後の電機メーカーからの自動車業界への参入という戦略の評価は今後の動向を見る以外はない。

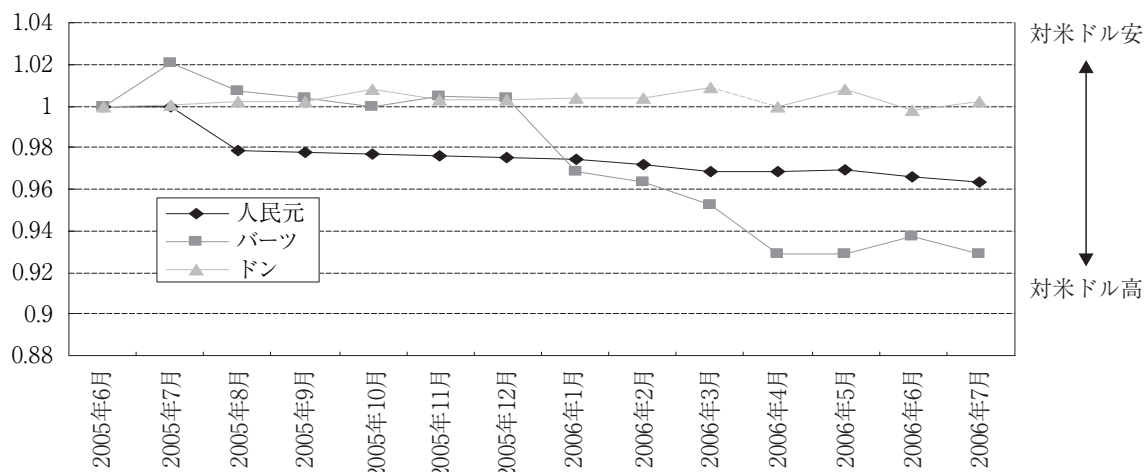
#### (5) 海外市場への展開

第5の対応は海外市場への展開である。中国の家電メーカー等の供給過剰を緩和するためにいわゆる2000年前後から中国政府が後は「走出去」（走り出る＝海外への生産拠点、販売拠点の拡大）政策をとっていたが、これに電機メーカー各社が対応したものである。政府からの支援はハイアルやTCLの海外工場進出に対して中国政府の政策銀行である中国輸出入銀行等による投資金融の支援である。



図表7 中国・交通運輸機械における付加価値率と労働生産性の推移





図表 8 人民元対 US ドルレートの推移

こうした政策は当初、国内の過剰な生産能力の解消に役立ち、進出各社の業績改善に寄与したと推測される。例えば、2002年には長虹、TCL、Konka、Hisenseなどの国内主要カラーTVメーカーが黒字転換を実現し、全年のカラーTV輸出は1997年の5倍の1,800万台にまで増加し、国内販売も前年比39%増となった。ただし、輸出についてはその後、コア技術に乏しい低価格製品を中心に、海外市場において度重なるAD（アンチダンピング）訴訟に巻き込まれた<sup>20)</sup>。こうした背景にはひとえに中国企業の基礎的研究開発能力の低さにあり、この問題はいまや業界内の共通認識となっている。

さらに、「輸出」という海外展開においては人民元の価値上昇により、必ずしも順風満帆ではない。すなわち、2006年ごろからの円安や近隣の製造業で発展しつつあるタイやベトナム通貨が相対的に人民元よりも対米ドルレートにおいて安くなっている（図表8参照）ことを念頭におけば、中国メーカーにとって、輸出環境は厳しくなっているといえる。

## 5. 今後の検討課題：結語に代えて

本稿では国内市場での供給過剰に対して、中国電機メーカーがどのような戦略で対応してきたかについて整理しつつ、そのなかのいくつかの対応についての成否を言及してきた。こうした中国企業の対応の動向とその特徴をさらに深く分析するにあたり、過去に同じ

ような状況にあった日本の電機メーカーとの戦略との比較する手法を検討することは有益であろう。

例えば、日本企業が成功を収めた対応は「R&D投資」と「海外生産拠点との内部取引」であった。前者はプロダクトライフサイクルにおいてライバルに先行して、新製品を市場に投入することによって、ライバルが同じ機能をもった製品で市場に参入するまでの時間差を活用して、競争者参入前の先行者利益とも言うべき付加価値を得るものである。80年代に投入されたソニーのヘッドフォンステレオ（ウォークマン・シリーズ）や東芝のラップトップパソコン（ダイナブック・シリーズ）にそうした先例を見ることができる。

また、後者は東南アジアの関税の通減化や輸出加工区の広がりなどの動きを利用して展開した海外製造子会社との間の中核部品取引によるビジネスを通じた利益の創出である。日本で投資したR&D費用を海外市場への中核部品の輸出という形で回収するという意味合いや技術・ノウハウを用いた利益の創出という意味合いがある。

R&D投資によってプロダクトライフサイクル上で先行することと、そうした関連技術の中核部品という形に体化して、海外現地法人に供給し、内部取引による移転価格を通じて、本社に回収するというビジネスモデル<sup>21)</sup>は表裏一体であり、相互依存적である。

中国企業がR&Dに大きな優先度をおかない姿勢を維持するならば、海外市場への展開においても先進国企業から中核部品を購入して、最終製品を進出先の市



場に供給するだけにとどまり、こうした相互依存的な「内部化」のメリットを享受できないままであろう。

もちろん、本稿でも触れたように過去の日本メーカー以上に、中国メーカーには伝統的に R&D 志向よりもシェア拡大志向が強いように思われる。この点の確認と時代背景や国内市場の特性を踏まえたその動因を明らかにすることなしに、日本企業との比較という分析手法を適用することは無意味であろう。

さらに、そのうえで、今後、高度経済成長から安定成長期に入っていくであろうと予想されている中国市場において中国企業がどのような戦略構想を描きつつあるのか、グローバル化する市場において日本企業とどのような競争あるいは協調の関係に入っていくのかについても視野の入れることができれば、なお有益な比較分析の議論となろう。

#### 参考文献（順不同）

- 黒田篤郎「メイドインチャイナ」(2002, 日本経済新聞社)
- 丸川知雄「中国機械産業の実力と日中間の分業」(2004, JMC ジャーナル 4 月号)
- 佐々木信彰編「現代中国ビジネス論」(1997, 世界思想社)
- 小林守「大市場化に向かう過渡期の中国経済：国際水準への脱皮する産業と企業」(「グローバル化時代の中国」所収 (2002, 国分良成編, 日本国際問題研究所))
- 小林守「グラフで見る中国経済」(2001, 「外交フォーラム」所収, 都市出版)
- 日本興行銀行調査部「図説 中国産業」(1995, 日本経済新聞社)
- 財団法人日中経済協会経済交流委員会「日中経済交流」(1997 年～2006, 財団法人日中経済協会)
- 鮫島敬治編「中国, WTO 加盟の衝撃」(2001, 日本経済新聞社)
- 佐々木信彰編「現代中国ビジネス論」(2003, 世界思想社)
- 経済産業省「通商白書 2005」(2005, ぎょうせい)
- 経済産業省「通商白書 2006」(2006, ぎょうせい)
- 甘亜平主編「入世中国各大行業発展問題分析」(2002, 中国商業出版社)
- サーチナ総合研究所「中国有力企業と業界地図」(2003, 中経出版)
- 小林守, 佐井強著「中国ビジネス戦略発想ノート」(2004, PHP)
- エマージング市場情報 (2005 年, 2006 年各月版, 日本機械輸出組合)
- Prahalad & Allen Hammond 'Serving the world's poor, profitably',

Harvard Business Review (September, 2002)

- 小林守, 宇佐美暁著「中国投資ガイドブック」(2006, 東京海上日動火災保険株式会社)
- 小林守「発展途上国での海外事業における利益回収問題—技術移転に関する対価の回収を中心に—」(1999 年, 「アジア経営研究」第 5 号, アジア経営学会)
- 小林守「中国人民元の交換レートと日系企業の戦略への影響」(2006 年 9 月号, 三菱総研倶楽部)

#### 注

- 1) 1992 年当時の中国の政治的最高実力者、鄧小平氏の「南巡講話」によって、1989 年の天安門事件以来停滞していた地方主導の活発な外国資本 (外資) 受け入れが再開されたこと。
- 2) 香港企業は中国の外資導入政策上は「外国資本」として取り扱われている。
- 3) WTO 加盟に伴い、家電製品の関税は大幅に下がり、輸入品に国内メーカー製品が駆逐されることを言う。国内家電メーカー、特にテレビメーカーを強化するために中国政府は家電分野などのデジタル化などの技術を外資メーカーから一層導入することを一層推進した。(「中国, WTO 加盟の衝撃」(鮫島他, 2001))
- 4) 「通商白書」(2005)
- 5) 店舗数は両社のホームページ情報による。
- 6) 利益の大幅減少と販売チェーンでの販売コストの増加により、格力, TCL, 美的, 長虹などの大手メーカーが各自の重点販売地域を中心に次々と独自の販売チャネル建設に着手している。
- 7) 「中国における販売政策の動向」(日本機械輸出組合, 2004 年)
- 8) 中央政府が固定資産投資の引き締めを指示しているにもかかわらず、地方政府および地方政府が実質的に運営している国営企業は固定資産投資を抑制しない、という中央と地方の政策運営の不一致は中国経済のなかで常態化した現象である。
- 9) もちろん、丸川 (東京大学) 等、外資企業や中国地場企業について現地調査にもとづいて詳細な分析を行い、中国企業の戦略の特徴に関わるすぐれた論文を発表している研究者もいる。
- 10) 「メイドインチャイナ」(2002, 黒田)
- 11) 中国電子機械工業年鑑, 中国機械工業年鑑各年版
- 12) 連想の IBM パソコン部門の買収, TCL のフランス・トム

ソンテレビ部門の買収、ハイアルと三洋電機との戦略提携である。同様な動きは他の主要メーカーにも見られる。

- 13) 日立グループは早くも 2001 年に日立 (福建) 数字媒体有限公司 (日立グループ 78% (日立製作所 25.6%, 日立 (中国) 有限公司 52.4%, 福建省電子信息 (集団) 有限責任公司 20%, Max Benefit Holdings Limited 2% プロジェクト) を設立し、テレビ、プラズマテレビ、液晶プロジェクトの設計・製造・販売を行い、中国市場および輸出を行っている。
- 14) 家電製品の総コストの 50% 以上を占める銅及びその他原材料価格の 2005 年からの高騰に対し、激しい市場競争に身を置く家電メーカーにとって、耐え切れなくなったコスト増分を販売価格に転嫁することは決して容易でない。例えば、今年第 1 四半期における 44 の家電企業の純利益総額は 3 万 4,548 億元で、前年比 32% 減少している。その他、人民元切り上げも中国家電産業の国際競争力を脅かす新たな要素となっている。
- 15) 2005 年 3 月、长虹が 3C (Computer, Communication, Consumer Electronics) 融合戦略を発表。同社はこれで伝統的な家電メーカーから 3C 融合のユーザーソリューションとコンテンツを提供する高付加価値の新型デジタル企業への転換を図る。
- 16) 独自研究開発能力の低さから来るコア技術の欠如という国内家電産業の致命的な弱点をいち早く克服するためには外資との合併が望ましいところであったが、それですべて解決というわけにはいかず、各社は慎重にならざるを得なくなっている。例えば TCL は 2004 年 8 月、Alcatel 社との合併で携帯電話会社を設立するも、その後の業務連携が順調に進まず、数年来業績不振に悩まされている。
- 17) 「中国での携帯電話端末生産は、内外企業の積極的な設備投資を背景に 1999 年の 2,000 万台から急速に増加し、2004 年には世界生産の約半数を占める 2.4 億台に達し 5 年間で 11 倍となった。一方、国内の新規契約者数は 2001 年から 4 年連続で 6,000 万台と伸び悩み、また、年間在庫量が少なくとも 4,000 万台に上るといわれ、特に地場企業の在庫が増えている。こうした急激な投資増加による過剰生産、過当競争及び収益悪化の現状を危惧した国家発展改革委員会は、2005 年 2 月に、『新規参入を計画している企業は 40 社を超え、このままの状態が続けば生産能力は現在の 3 億台から世界需要の 8 割以上にあたる年産 5 億台を突破する一方で、販売低迷により各メーカーの稼働率は現在の約 8 割から 5 割に低下し需給バランスは深刻化し、投資リスクは増大する。』と警告してい

る。」(通商白書 2005)

- 18) このようなビジネスモデルに対する潜在性を Prahalad & Allen Hammond 'Serving the world's poor, profitably', Harvard Business Review (September, 2002) が示唆して、注目されるようになった。
- 19) 「通商白書」(2005)
- 20) Lenovo の IBM パソコン事業の買収成功に続き、2005 年 6 月ハイアルが 21 億ドルにのぼるアメリカ第 3 位家電メーカーの買収を試みたが失敗。このような海外進出方式は工場建設や市場開拓時間を短縮し、Lenovo の事例と同様、迅速にブランド価値を高め、世界的なプレゼンスを高めることができるメリットがあるとされているが、中国企業の海外買収の道はまだ遠い。
- 21) 小林守「発展途上国での海外事業における利益回収問題—技術移転に関する対価の回収を中心に—」(1999 年, 「アジア経営研究」第 5 号, アジア経営学会)